

60 Jahre Cooperative Mondragon  
im Baskenland -  
Reisebericht und Diskussion

Palaver von Attac München  
Mo, 25. 6. 2018, 19:30  
Achim Brandt  
Attac München

# Inhalt

1. Zur Einführung: Film „Plan B“; Besprechung.
2. Zu Besuch in Mondragon.
3. Theorie: Die notwendige „Ergebnisrückkopplung“ oder „Volle Ergebnisverfügbarkeit“ in der Wirtschaft. Genossenschaften schaffen das zumindest in den Firmen, am Arbeitsplatz.
4. Mondragon Übersicht.
5. Gründung und Geschichte.
6. Die Struktur: Kooperation zwischen den Einzelgenossenschaften.
7. Vergleich der Machtverhältnisse in Genossenschaft und Aktiengesellschaft.
8. Die genossenschaftliche Idee.
9. Umgang mit Spannungen und Krisen.
10. Lob für Mondragon.
11. Grenzen der Wirksamkeit von Genossenschaften.
12. Zusammenfassung: Genossenschaften sind notwendig, aber noch nicht hinreichend zur Demokratisierung von Arbeit und Kapital.

Zur Einführung: Ein Film über zwei  
Genossenschaften (*je ca. 4 Minuten*):

- 1) „Miraphone“ in Waldkraiburg östlich von  
München (70 Mitarbeiter)
- 2) **Mondragón** im spanischen Baskenland  
(74000 Mitarbeiter)

„Plan B: Faire Arbeit, gerechter Lohn. Wie der Job uns glücklich  
machen kann.“ Von Carsten Binsack.

Im Internet auf <https://www.zdf.de/gesellschaft/plan-b/plan-b-faire-arbeit---gerechter-lohn-100.html>

*Film ab! (Von 0'26 bis 9'00)*

# Aussagen des Films

## a) Zu Miraphone

- Mitarbeiter in Genossenschaftsbetrieben sind **zufriedener**.
- Wie funktioniert die Genossenschaft?
  - Mitarbeiter erwerben **Anteile**: Zwischen 2500€ und 25000€.
  - Sie erhalten **Gewinnbeteiligung** zusätzlich zum Lohn .
  - Nur die Mitarbeiter können Anteile erwerben; **keine externen Eigentümer!**
  - Demokratie am Arbeitsplatz:
    - Die Mitarbeiter **wählen den Aufsichtsrat** – bei Miraphone 6 Mitarbeiter;
    - der Aufsichtsrat **kontrolliert den Vorstand**.
- Bei finanziellen Schwierigkeiten: **Arbeitsplätze retten** – durch Kurzarbeit, Gehaltverzicht.
- **Risiko: Wenn Firma pleite**, verlieren die Genossen außer ihrem Job auch ihre Firmenanteile

# Aussagen des Films

## b) Zu Mondragón

- **74000 Mitarbeiter**, siebtgrößter Arbeitgeber Spaniens. Weltkonzern.
- Größte Genossenschaft der Welt.
- Mehr als **100 unterschiedliche Firmen** (Einzel-Genossenschaften)
- Stahlverarbeitung, Autozulieferer, Fertigungsanlagen, Verpackungen.
- Eigene **Universität. – Und eigene Bank!**
- Mitarbeiter engagieren sich für **Verbesserungen am Arbeitsplatz.**
- In der Wirtschaftskrise in Spanien 2008 ff gab es **keine Entlassungen** aus betrieblichen Gründen bei Mondragon.
- **Kooperation** der Einzelgenossenschaften: **Übernahme von Mitarbeitern.** Arbeitsplatzsicherheit.
- Kapitalrendite ist **nicht höchste Priorität.**
- Die **Gewinne fließen an die Arbeiter** zurück.
- Der **Chef verdient nur achtmal mehr** als die einfachen Arbeiter. (Bei DAX-Konzernen: 50mal mehr.)
- (Ander Exteberria, Manager, Öffentlichkeitsbeauftragter, war zu sehen.)

# Zu Besuch in Mondragón am 2. Mai 2018, organisiert von Ander Exteberria



Gruppenfoto vor dem Schulungszentrum Otalora

# Zu Besuch in Mondragón am 2. Mai 2018



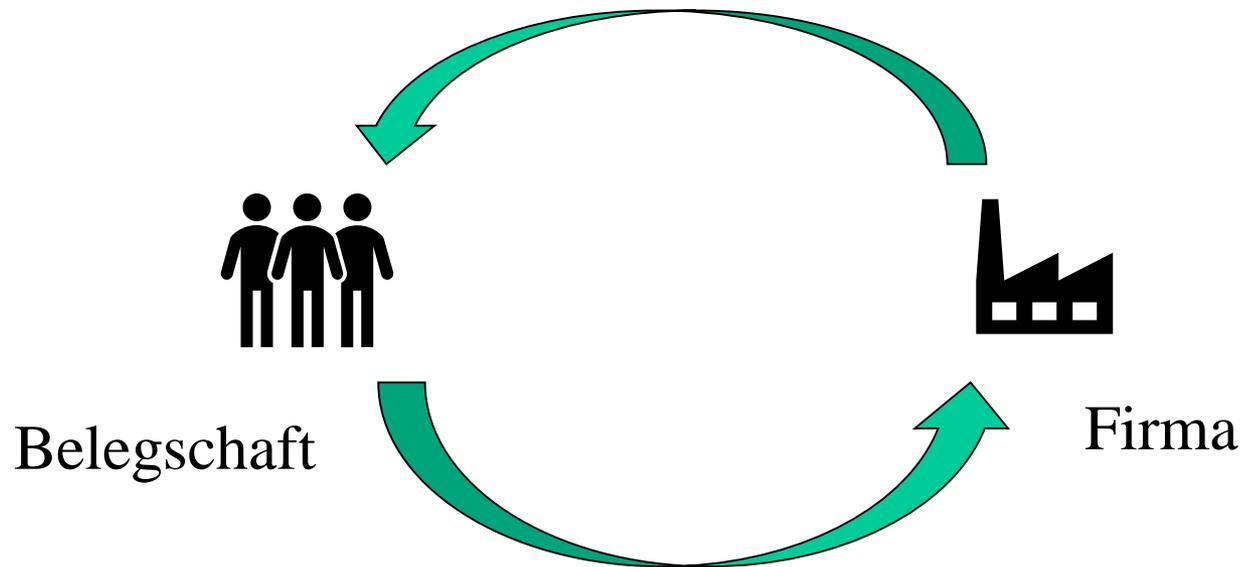
Gruppenfoto mit Ander Exteberria (links) und 6 Besuchern, darunter Achim Brandt (hinten rechts)

**Etwas Theorie: Was ist das zentrale Problem  
unserer Wirtschaft?**

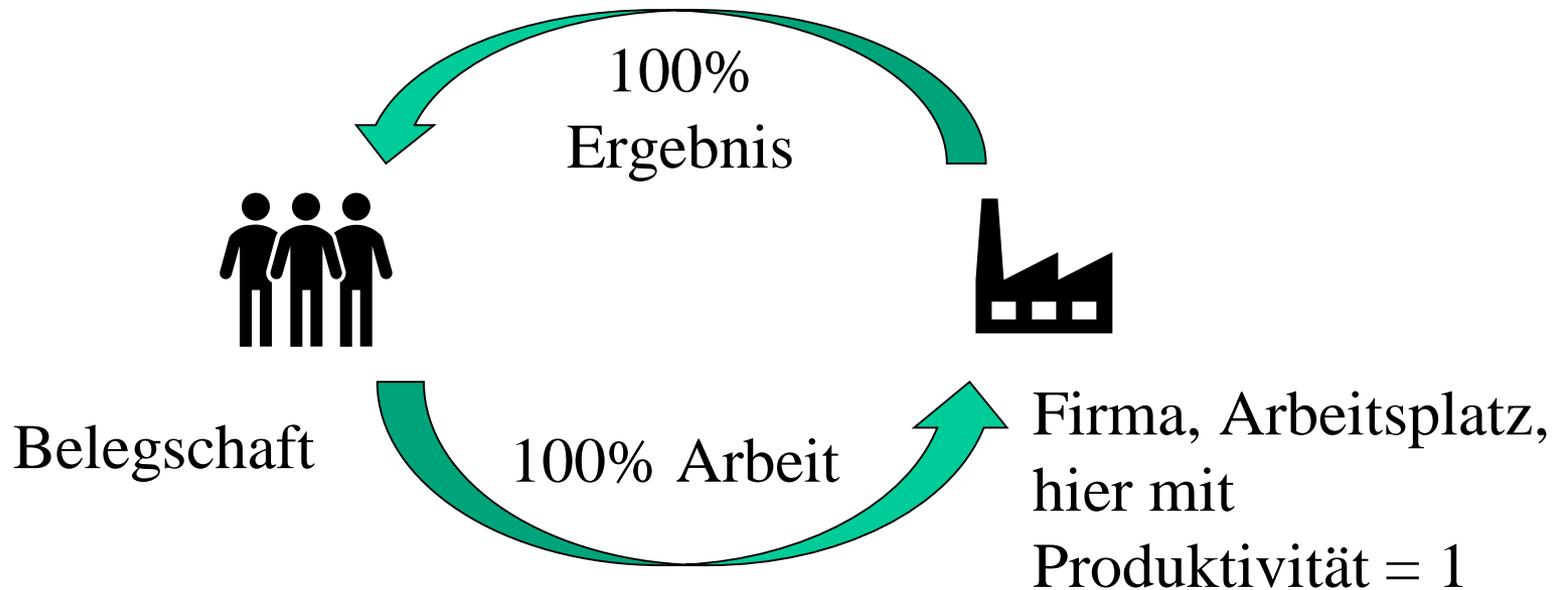
**Es fehlt (meines Erachtens) die  
„Ergebnisrückkopplung“  
an die Arbeitenden.**

Die Genossenschaft löst dieses Problem dadurch,  
dass das **gesamte Firmenergebnis** inclusive der  
Gewinne zurückfließt **an die Arbeitenden**, so dass  
die Arbeitenden selber über die Gewinn-  
verwendung, Investitionen und Arbeitsplätze  
**entscheiden können.**

So sollte die Wirtschaft sein: Die Arbeitenden bestimmen über die gesamten Einnahmen:  
Volle „Ergebnisrückkopplung“

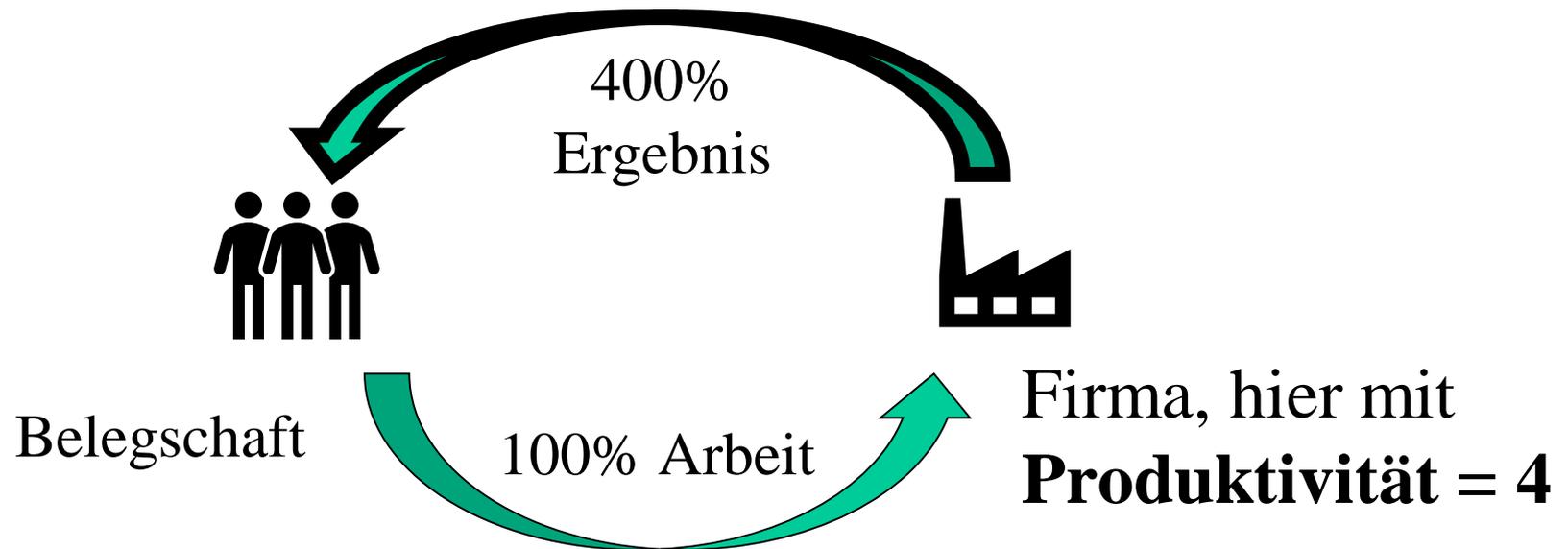


# Volle „Ergebnisrückkopplung“ oder „Ergebnisverfügbarkeit“:



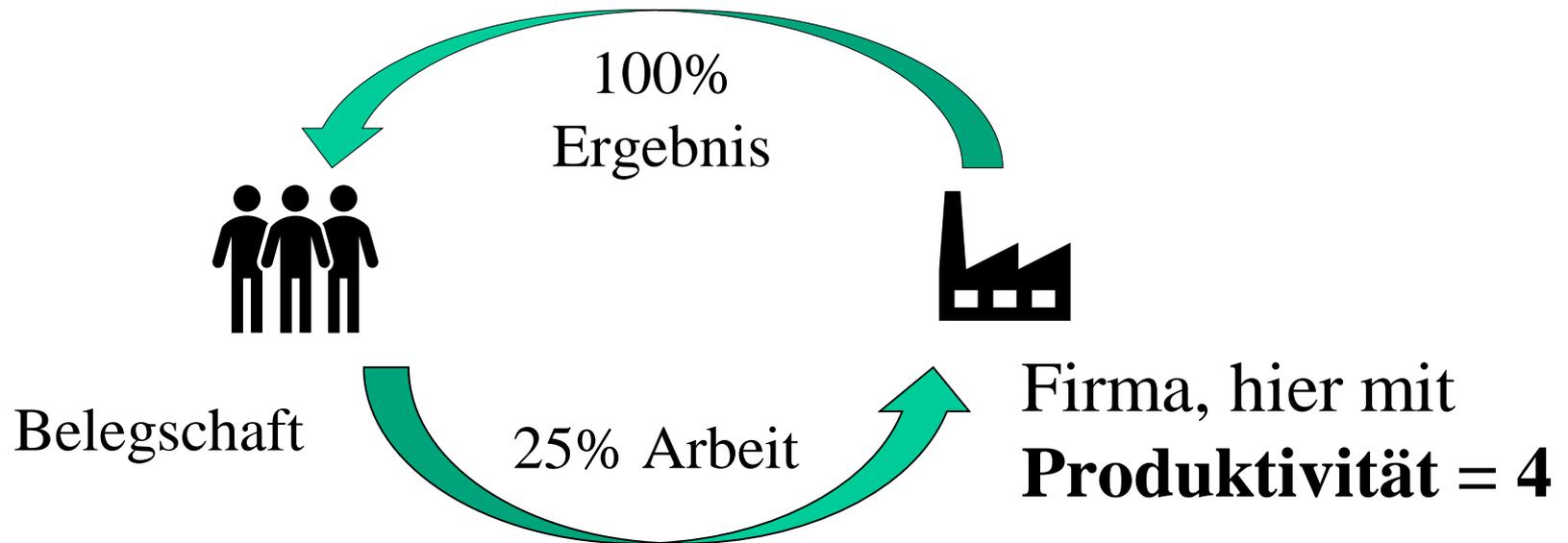
Z.B. bei Produktivität = 1:  
100% Arbeitseinsatz ergibt 100% Ergebnis

So sollte die Wirtschaft sein: Volle  
„Ergebnisrückkopplung“ auch bei  
Produktivitätssteigerung



Bei Produktivität = 4:  
100% Arbeitseinsatz ergibt 400% Ergebnis

Volle „Ergebnisrückkopplung“ ermöglicht  
Arbeitszeitverkürzung (AZV) bei  
gleichbleibendem Lebensstandard

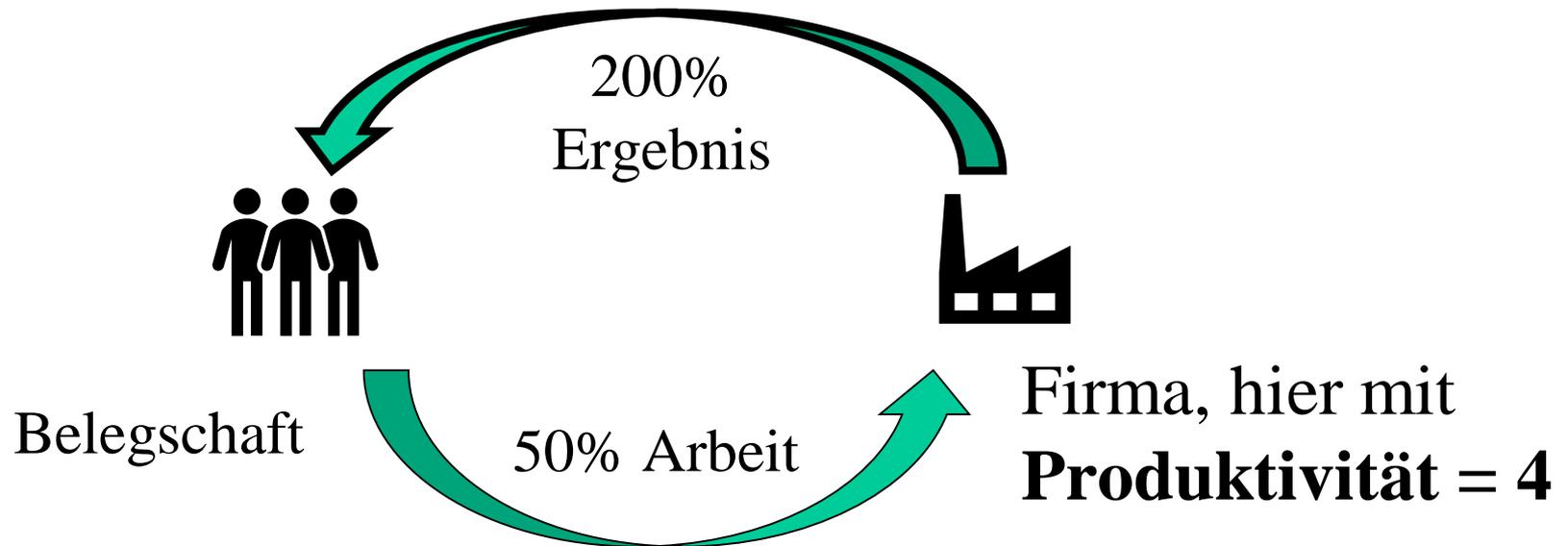


Bei Produktivität = 4:

**Arbeitszeitverkürzung möglich:**

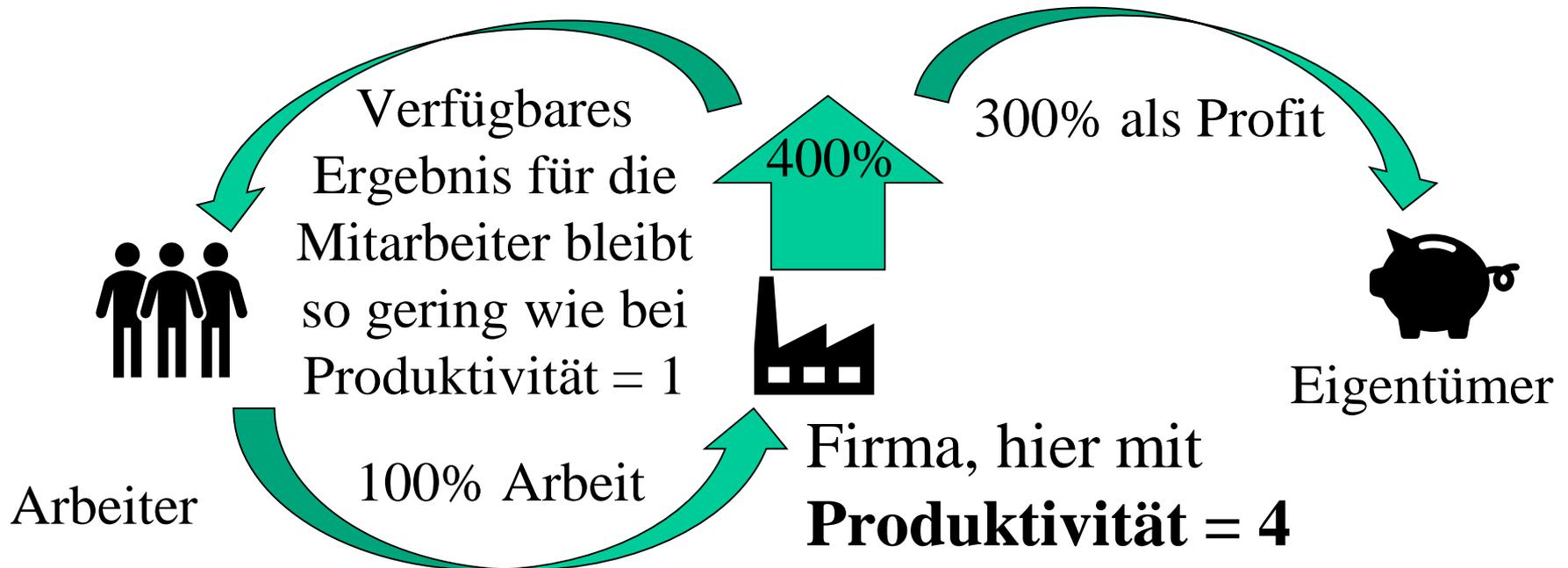
Bei 25% Arbeitseinsatz: 100% Ergebnis

# Volle „Ergebnisrückkopplung“ ermöglicht die Option: Halbe Arbeit, doppelter Lebensstandard



Bei Produktivität = 4:  
Ermöglicht doppeltes Ergebnis bei halber  
Arbeit: 50% Arbeit -> 200% Ergebnis

# Kapitalistische Firma: **Ergebnisverfügbarkeit fehlt** – weil Gewinne an die Anleger gehen



Trotz Produktivität = 4:  
Arbeitszeitverkürzung nicht möglich weil der Produktivitätsfortschritt nicht den Arbeitern, sondern den Anlegern zugute kommt.

## Folgen der fehlenden Ergebnisverfügbarkeit in der kapitaldominierten Wirtschaft (1/2)

- Die ständig steigende Produktivität der Arbeit **kommt nicht den Arbeitenden zugute**
- Denn die **Firmeneigner** (oder Vorstände im Auftrag der **Aktionäre**) **entscheiden**, nicht die Mitarbeiter.
- Die Eigner entscheiden, dass die Arbeiter nur so viel vom Ergebnis abbekommen, dass sie **bei 100% Arbeitseinsatz gerade ihren Lebensunterhalt** verdienen können.
- Daher ist – solange Kapitalrendite das oberste Ziel ist – **keine Arbeitszeitverkürzung** möglich (außer wenn die AZV die Kapitalrendite erhöht).

## Folgen der fehlenden Ergebnisverfügbarkeit in der kapitaldominierten Wirtschaft (2/2)

- Der ständige Gewinn-Abfluss an die Kapitaleseite führt zum **Wachstumszwang**,
- Denn die Kapitalprofite, die an die Kapitaleseite gehen, werden mehrheitlich nicht konsumiert, sondern **akkumuliert**,
- Das akkumulierte Kapital führt in Form von Sachkapital zu immer höherer Produktivität, somit **noch mehr Produktion**.
- Wenn das Wachstum stockt, droht **Arbeitslosigkeit**, denn Entlassungen sind aus der Anlegersicht die billigste Lösung.

# Genossenschaften bieten **volle Ergebnisverfügung** für die Mitarbeiter. Welche Chancen eröffnet das? (1/3)

- Die Mitarbeiter sind keine „Lohnarbeiter“ mehr, sondern **Miteigentümer**.
- Sie erhalten das „**volle Ergebnis**“, nämlich jede/r Mitarbeiter einen proportionalen **Anteil am Gewinn**.
- Der „Arbeitslohn“ wird de facto zu einer **Vorauszahlung auf die Gewinnausschüttung**.
- Produktivitätssteigerungen kommen voll **der Belegschaft zugute**.
- **Arbeitszeitverkürzung** ist daher ohne Einbuße beim Lebensstandard möglich.

# Genossenschaften bieten **volle Ergebnisverfügung** für die Mitarbeiter. Welche Chancen eröffnet das? (2/3)

- Die Mitarbeiter sind der **Souverän** in der Firma.
- Daher können sie **demokratisch über die Gewinnverwendung** entscheiden: **Wiederanlage** (also Kapitalakkumulation, Produktivitätserhöhung) – oder **Ausschüttung** an die Belegschaft.

# Genossenschaften bieten **volle Ergebnisverfügung** für die Mitarbeiter. Welche Chancen eröffnet das? (3/3)

- Theoretisch ist der **Wachstumszwang überwunden**:
- Wenn die Genossen sich nur **für Erhaltung**, aber nicht für Mehrung des Firmenkapitals entscheiden,
- oder wenn sie sich bei Produktivitätserhöhung für entsprechende **Arbeitszeitverkürzung** entscheiden,
- tritt die Wirtschaft in ein **Nullwachstum ohne Wohlstandsverlust** ein.

# Zurück zur Mondragon Cooperative Corporation (MCC)



Gruppenfoto mit Ander Exteberria (links) und  
6 Besuchern, darunter Achim Brandt (hinten rechts)

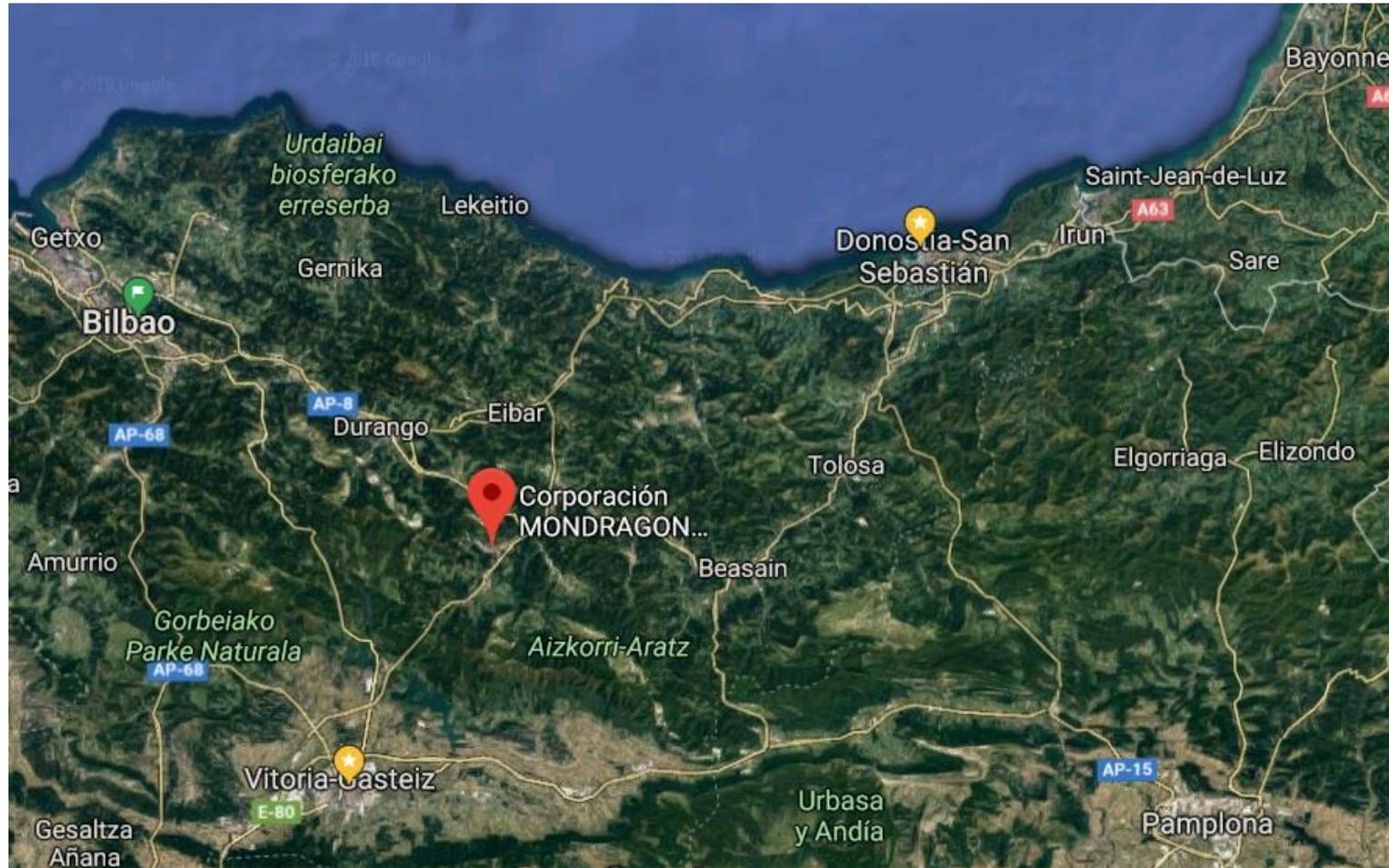
# Wo liegt Mondragón?

Im Baskenland im Norden Spaniens ...



# Wo liegt Mondragón?

Zwischen Bilbao und San Sebastián ...



# Wo liegt die Mondragón Corporation?

In der Kleinstadt Mondragón, baskisch Arrasate genannt...



# Das Firmengelände der Mondragón Corporación Cooperativa in Arrasate-Mondragón im Baskenland, Spanien



# Mondragon: Übersicht

- Die **Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)** ist die größte Genossenschaft und das siebtgrößte Unternehmen Spaniens. Sie hat ihren Sitz in Mondragón im spanischen Baskenland und ist global tätig.
- Zur MCC gehören mehr als 100 Unternehmen verschiedener Sektoren wie Maschinenbau, Automobilindustrie, Haushaltsgeräte, Bauindustrie, Einzelhandel (u. a. Supermarktkette Eroski), Banken und Versicherungen.
- Zum Verbund gehören auch 15 Technologiezentren.
- Es ist damit nach eigenen Angaben die größte Produktiv-Genossenschaft der Welt.

(Aus Wikipedia)

# Gründung und Geschichte

- Die Genossenschaft wurde in der Kleinstadt Mondragón in der baskischen Provinz Gipuzkoa gegründet, wo sie bis zum heutigen Tage ihren Hauptsitz hat.
- Im Spanischen Bürgerkrieg litt die Stadt unter Massenarbeitslosigkeit. Der junge Priester José María Arizmendiarieta (1915–1976) beschloss, das Elend der Bevölkerung mit genossenschaftlichen Strukturen der Selbsthilfe zu mindern.
- 1943 baute Arizmendiarieta eine demokratisch organisierte **Fachhochschule** auf, die eine Schlüsselrolle des späteren Genossenschaftswesens im Baskenland spielte.

(Aus Wikipedia)

# Der Gründer Don José Maria Arizmendiarieta

- Er kam 1941 als Vikar (Hilfspfarrer) in die Pfarrei Arrasate-Mondragón
- Er hatte folgende Ideale:
  - Die Würde der Menschen wahren
  - Solidarität, Zusammenhalt
  - (Gute) Arbeit
  - Bildung (für alle)
- Er erkannte:
  - Die Welt ist in einer Krise
  - Man muss die Menschen neu aufbauen



# José Maria Arizmendiarieta

- Nach dem spanischen Bürgerkrieg herrschten in Mondragon Armut und gegenseitiges Misstrauen
- Don José begann, mit der Jugend zu arbeiten, er organisierte Sport- und Kulturveranstaltungen und vor allem Ausbildungsstätten.
- **1943 gründete er die Fachhochschule „Escuela Profesional“.**
- Einige begannen ein Technikstudium.
- Don José half mit Allgemeinbildung, mit Predigen und mit Aktionen.



- Don José und Kollegen waren auch aktiv in der Welt der Arbeit.
- Sie stellten bei der *Unión Cerrajera* (der größten Firma in der Gegend) den Antrag, Beteiligungen an die Mitarbeiter auszugeben, damit sie mitentscheiden könnten. Das wurde abgelehnt.
- Daraufhin gründeten fünf der Ingenieur-Absolventen die Genossenschaft ULGOR.



- ULGOR: Eine Firma mit mehr Fairness

**Jeder Mitarbeiter = Genossenschaftsmitglied = *Miteigentümer***

**Jeder hat**

- **Das Recht, zu wählen (1 Kopf 1 Stimme)**
- **Das Recht, gewählt zu werden (passives Wahlrecht)**

**Weitere Richtlinien:**

- **Geringe Gehaltsspreizung**
- **Spenden an die örtliche Gemeinde**



# Gründung und Geschichte

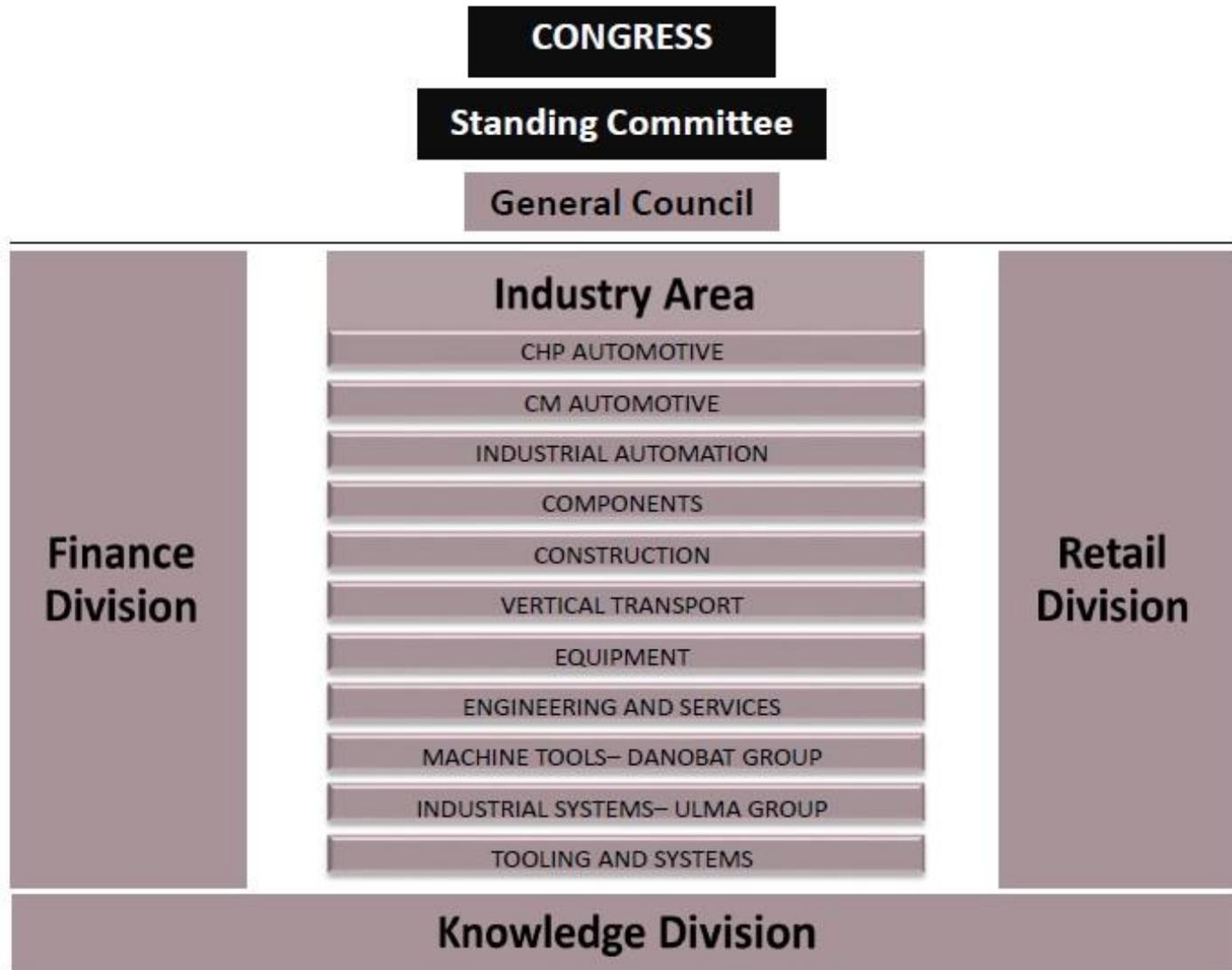
- Drei Jahre nach Gründung der ersten Genossenschaft (ULGOR) durch fünf Absolventen der von Arizmendiarieta gegründeten Fachschule wurde die **Caja Laboral** ins Leben gerufen, eine Kreditgenossenschaft, die Genossenschaften und genossenschaftliche Neugründungen finanzierte.
- Der besondere Aspekt dabei ist die den Realgenossenschaften gegenüber dienende Rolle durch die geringen Zinssätze für Fremdkapital bei Neugründungen.
- Anfang der 1960er waren um Mondragón bereits mehr als zwanzig Kooperativen entstanden.

(Aus Wikipedia)

# Die wichtigsten Meilensteine

- ✓ 1943 Arizmendiarieta gründet die „Escuela Profesional“ (seit 1997 „MONDRAGON UNIVERSITY“)
- ✓ 1956 ULGOR
- ✓ 1959 Caja Laboral (Bank + Unternehmensberatung)
- ✓ 1959 Lagun Aro (Kranken- und Rentenversicherung für die Genossen)
- ✓ 1964 Erste kooperative Genossenschafts-Gruppe: Ularco-Fagor
- ✓ 1966 Alecop (Seminare und Lehrmaterial)
- ✓ 1968 Auzo-Lagun (gegründet von Frauen)
- ✓ 1969 Comercio (Konsum-Genossenschaft), daraus wurde später die Supermarktkette Eroski
- ✓ 1974 Ikerlan (Forschungszentrum)
- ✓ 1987 1. Kongress: Gründung der Mondragon Cooperative Group (GCM)
- ✓ 1991 3. Kongress: Gründung der **Mondragon Cooperative Corporation (MCC)**

# Structure of MONDRAGON



# Die Einzel-Genossenschaften (Cooperativen) in Mondragón

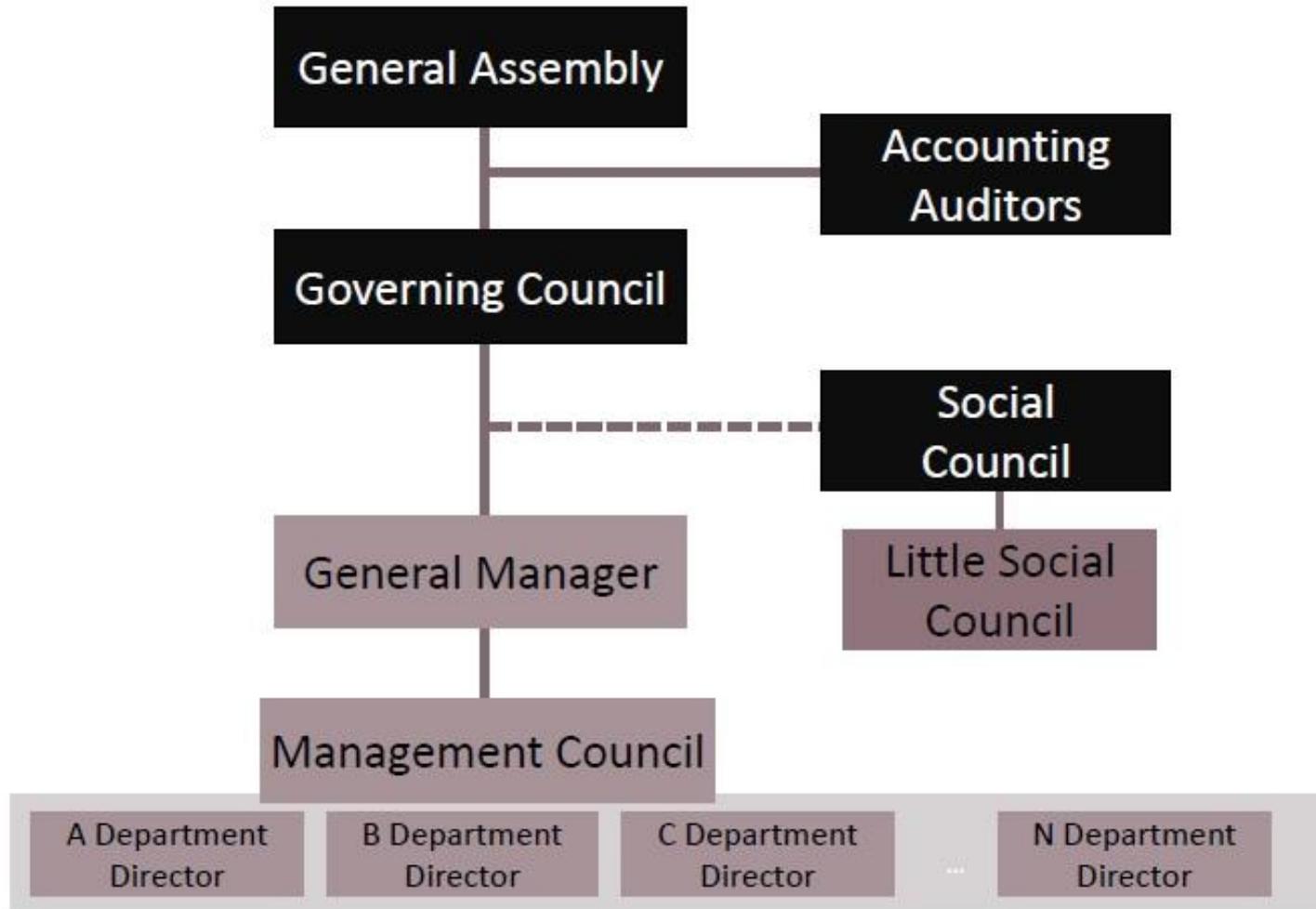
• <b>Industriegenossenschaften</b>	<b>68</b>
• <b>Die Bank Caja Laboral</b>	<b>1</b>
• <b>Supermarktkette Eroski (koop. mit EDEKA)</b>	<b>1</b>
• <b>Landwirtschaft</b>	<b>4</b>
• <b>Ausbildung (Fachhochschule, Weiterbildung)</b>	<b>8</b>
• <b>Forschung &amp; Entwicklung, Technologiezentren</b>	<b>15</b>
• <b>Dienstleistung (Beratung, Ingenieurbüro, Catering)</b>	<b>5</b>
• <b>GESAMTZAHL</b>	<b>102</b>

# Organisation

- Oberstes beschlussfassendes Organ ist der genossenschaftliche Kongress mit 650 Mitgliedern, der sich aus Delegierten aus den einzelnen Genossenschaften zusammensetzt.
- Die Jahreshauptversammlung wählt den "Regierenden Rat" (Vorstand), der die Verantwortung für das Tagesgeschäft trägt.
- Jede Einzelgenossenschaft hat einen Betriebsrat, der einen Vorsitzenden wählt, welcher das Management des Betriebes berät.

(Aus Wikipedia)

# Basic structure within a cooperative



# „Intercooperation“ zwischen den Einzelgenossenschaften

- Die Einzelgenossenschaften sind in Gruppen (Sektoren) zusammengefasst.
- Sie arbeiten in den Gruppen und darüberhinaus zusammen, besonders auf den Gebieten
  - Finanzierung (Caja Laboral!)
  - Sozialversicherung
  - Forschung&Entwicklung
  - Schulung, Ausbildung



# The power relation

	POWER	Factor of production
Non cooperative ( <i>Sociedad Anónima</i> )	Capital	Labour
Cooperative	Labour	Capital

# Vergleich der Machtverhältnisse

	<b>Wer hat die Macht?</b>	<b>Wer muss sich unterordnen?</b>
In Aktiengesellschaften	Das Kapital	Die Arbeiter/innen
In Genossenschaften	<b>Die Arbeiter/innen</b>	Das Kapital

# Die genossenschaftliche Idee (1/3)

- Die Genossenschaften in MCC zeichnen sich durch Solidarität unter den Arbeitnehmern aus, die gleichzeitig auch am Grundkapital des genossenschaftlichen Unternehmensverbundes beteiligt sind und in die Entscheidungen des Führungspersonals durch demokratische Abstimmungsprozesse eingebunden werden.
- Die baskischen Genossenschaften der MCC haben einen personenorientierten Charakter, der die Arbeit und nicht das Kapital in den Vordergrund stellen soll. Dies solle zu einem positiven Klima beitragen, welches Motivation und Produktivität der Betriebe erhöht.

(Aus Wikipedia)

# Basic principles

1. Open admission and neutrality
2. Democratic organization
3. Sovereignty of labor
4. Instrumental and subordinate nature of capital
5. Participatory management



6. Wage solidarity
7. Intercooperation
8. Social transformation
9. Universality
10. Education

# Die „Mission“ des Mondragon-Verbunds

Die Mondragón Cooperative Corporation (MCC), also der Genossenschaftsverbund Mondragon, ist ein gesellschaftliches und wirtschaftliches Unternehmen, das tief verwurzelt ist in der Kultur des Baskenlandes. Der Verbund wurde von Menschen für Menschen geschaffen, seine Prinzipien beruhen auf den Erfahrungen in der Zusammenarbeit; er ist der Allgemeinheit verpflichtet, aber auch der Verbesserung unserer Wettbewerbskraft und der Zufriedenstellung unserer Kunden – mit dem Ziel, *den Wohlstand der Gesellschaft zu mehren durch Unternehmertum, Entwicklung und die Schaffung von Arbeitsplätzen, besonders von Arbeitsplätzen als Mitglieder in Genossenschaften.*

# Die Mission (Prinzipien)

- ✓ Mondragon gründet auf der Verpflichtung zu **Solidarität** und Zusammenhalt
- ✓ Es wendet **demokratische Verfahren** an (gleiches Stimmrecht für alle Genossen)
- ✓ Mondragon fördert die **Teilhabe** an
  - ✓ **Management-Entscheidungen**
  - ✓ **Gewinn, und**
  - ✓ **Eigentum**
- ✓ Es fördert die soziale, materielle und persönliche Entwicklung.

## Die genossenschaftliche Idee (2/3)

- Die Arbeitnehmer werden am Gewinn beteiligt
- Befindet sich ein Betrieb in finanziellen Schwierigkeiten, können sie mit Zustimmung der Arbeitnehmer durch Lohneinbußen aufgefangen werden.
- Bei großen betriebswirtschaftlichen Problemen oder Auftragsspitzen arbeiten Arbeitnehmer kurzzeitig in anderen Genossenschaften.
- **Beinahe alle erwirtschafteten Erlöse werden reinvestiert.**
- Große Bedeutung kommt auch der (Weiter-)Bildung zu. Damit möchte die Genossenschaft nicht nur betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten, sondern auch ihrer sozialen Verantwortung nachkommen. (Aus Wikipedia)

# Gewinn-Verwendung

- Umverteilung der Brutto-Gewinne der Einzelgenossenschaften
  - Innerhalb der gleichen Gruppe (dem gleichen Sektor): 15% -40%.
  - Durch Einzahlung in gemeinsame Haushaltsposten von MONDRAGON:
    - Investitions-Fonds: 10%
    - Fonds für Bildung und Forschung: 2%
    - Fonds für Ausgleich von Verlusten: 2%
- **Gewinnverwendung (netto):**
  - **60% Rückstellungen in den Reservefonds** (vom baskischen Genossenschaftsgesetz sind mind. 20% vorgeschrieben)
  - 10% für Weiterbildung (lt. Gesetz mind. 10%)
  - **30% geht an die Mitarbeiter, d.h.**
    - Bei Genossen: Erhöhung der Firmen-Anteile
    - Bei Nicht-Genossenschaftsmitgliedern: Auszahlung als zusätzliches Gehalt

## Die genossenschaftliche Idee (3/4)

- 81 Prozent der Beschäftigten (2016) der Kooperativen sind durchschnittlich auch Genossenschafter des Unternehmens.
- Die Einlage, die ein Genossenschafter (sogenannter socio) leisten muss, beträgt rund 15.000 Euro und kann bei Geringverdienern über einen längeren Zeitraum gezahlt werden.
- Ein Teil davon wird als Investitionskapital verwendet. Der Rest ist Kapitalstock und wird auch mit den Gewinnen der Firmen aufgestockt.

(Aus Wikipedia)

# Regeln für die Mitgliedschaft in MONDRAGON

- Mitarbeiter können zwischen den Genossenschaften wechseln.
- Beim Eintritt: Erwerb von Genossenschaftsanteilen in Höhe ca. 15000 €
- Solidarität zwischen den Einzelgenossenschaften bei der Gewinnausschüttung an die Genossen („Solidarity in compensation“)
- Berichterstattung an den MONDRAGON Vorstand
- Keine gegenseitige Konkurrenz zwischen den Genossenschaften im MONDRAGON-Verbund.

# Die genossenschaftliche Idee (4/4)

- Ein Rentner/eine Rentnerin kann sein/ihr Kapital entnehmen oder weiter am Erfolg des Unternehmens teilhaben. Arbeitsunfähige erhalten die vollen Bezüge bis zum Rentenalter, bei Pflegebedürftigkeit sogar 150 % der Bezüge.
- Die Führungskräfte verdienen maximal das achtfache der einfachen Angestellten.

(Aus Wikipedia)

# Spannungsverhältnis zu den traditionellen Idealen (1/2)

- Die Größe hat Spannungen zwischen den traditionellen Werten und Idealen und der betriebswirtschaftlichen Wirklichkeit hervorgebracht.
- So gab es Vorwürfe, dass Fabriken verlagert wurden und dort den Arbeitnehmern nicht die gleichen Rechte zugestanden würden.
- Dennoch waren Ende 2005 noch **81 % der 78.455 Arbeitnehmer Vollmitglieder** der Genossenschaften.
- Die **Schaffung von Arbeitsplätzen** hat immer noch Vorrang vor Kapitalinteressen. So wurde seit der Gründung der Genossenschaft im Gegensatz zu anderen Industrieunternehmen **kein Stellenabbau** durchgeführt.

(Aus Wikipedia)

## Spannungsverhältnis ... (2/2)

- Unruhe erzeugte ebenfalls die gefühlte zunehmende Distanz zwischen Management und Arbeitnehmern.
- Zwar besteht immer noch die Regelung, dass das Führungspersonal maximal das achtfache des Arbeiterlohnes verdienen darf.
- Dennoch fühlen sich viele Arbeitnehmer nicht mehr in die Entscheidungsprozesse eingebunden und geben auch an, der gemeinsame genossenschaftliche Gedanke und Zusammenhalt habe in der letzten Generation nachgelassen.
- Einige Genossenschaften haben sich bereits abgespalten, da sie mehr betriebliche Demokratie in ihren Genossenschaften durchsetzen möchten. (Aus Wikipedia)

## Umgang mit Krisen: 1970 (aus Wikipedia)

- Die Wirtschaftskrise Mitte der 1970er traf die baskische Schwerindustrie schwer, wovon auch der Mondragón-Verbund betroffen war. Zur Abmilderung der Krise konnten Arbeiter eines angeschlagenen Mondragón-Unternehmens unter anderem in eine der anderen Kooperativen wechseln
- ... und die Produktpalette wurde verbreitert.
- Es gelang somit den Verbund in den folgenden Jahren weiter zu vergrößern.

# Umgang mit Krisen: Insolvenz von Fagor

- Im Gefolge der Europäischen Wirtschaftskrise seit 2008 und der folgenden Konsumzurückhaltung insbesondere in Spanien und Frankreich ist eine Teilgenossenschaft, der Hausgeräte-Hersteller **Fagor**, im Oktober 2013 in die Insolvenz gegangen.
- Die übrigen Mitglieder der Gesamt-Genossenschaft mussten nach umfangreicher Hilfe im zwei- oder dreistelligen Millionenbereich weitere Hilfe einstellen, um sich nicht selbst zu gefährden.

# Literatur

Unter anderem:

- „Fundort Mondragón“ von Hans Nerge. Vollständiges Online-E-Book zur MCC und ihrer demokratischen Ökonomie. 5. Auflage:
- [http://www.weisenbacher.de/mondragon/Mondragon\\_von\\_Hans\\_Nerge.pdf](http://www.weisenbacher.de/mondragon/Mondragon_von_Hans_Nerge.pdf)
- Hans Nerge war früher bei Attac München und leitete den AK „Gesellschaftliche Alternativen“

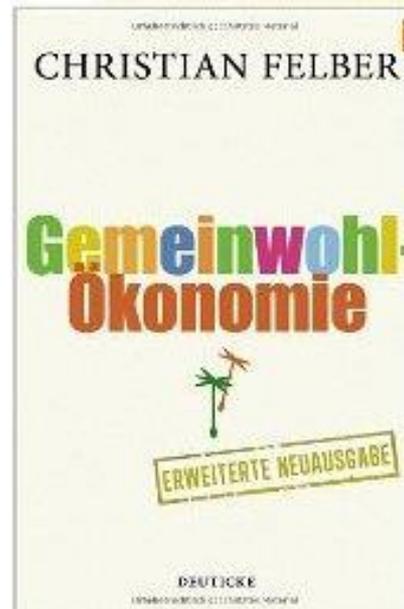
(Aus Wikipedia)

# Lob zu Mondragon

- Christian Felber lobte Mondragon in seinem von der ÖDP organisierten Vortrag über die GWÖ, in dem ich auch eine Frage stellte (zur Finanzierung der Demokratischen Bank).
- David Schweickart lobt Mondragon in seinem Buch „After Capitalism“
- Richard Wolff lobt Mondragon in mindestens einer Folge von „Economic Update“
- Auch das isw im isw-Report Nr. 79 lobt Mondragon als guten Ansatz.

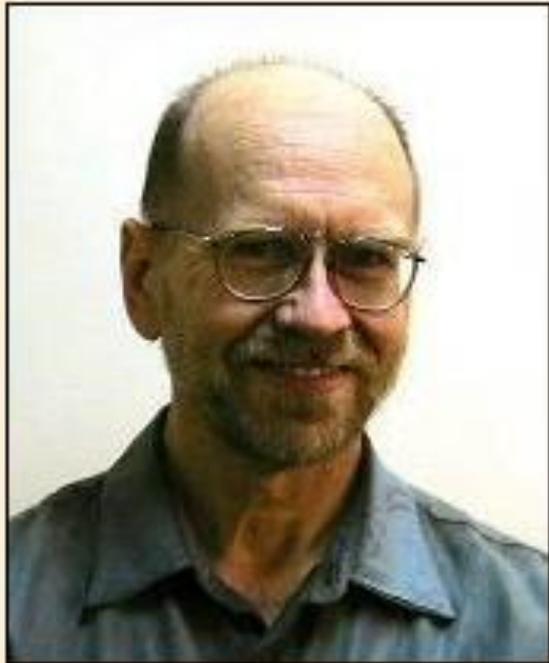
# Lob zu Mondragon: C. Felber, Gemeinwohlökonomie

- 2013: Christian Felber lobte Mondragon in seinem von der ÖDP organisierten Vortrag über die GWÖ, in dem ich auch eine Frage stellte (zur Finanzierung der Demokratischen Bank).
- Abspielen:  
RadioAttac\_130501\_MondragonEtAl\_oM.mp3  
von 14'00 bis 15'10



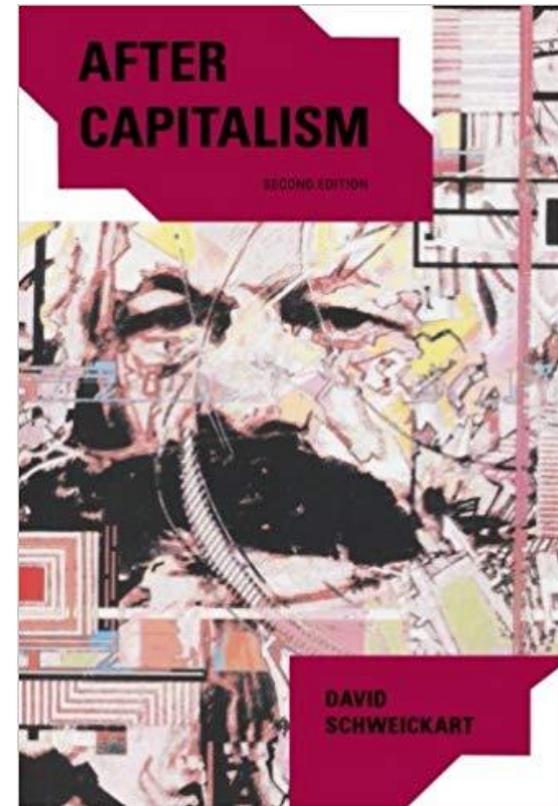
# David Schweickart

Urheber der „Economic Democracy“, eines praktikablen Marktsozialismus



Professor of Philosophy  
Loyola University Chicago  
6525 N. Sheridan Road  
Chicago, IL 60626  
dschwei@luc.edu

Autor von:



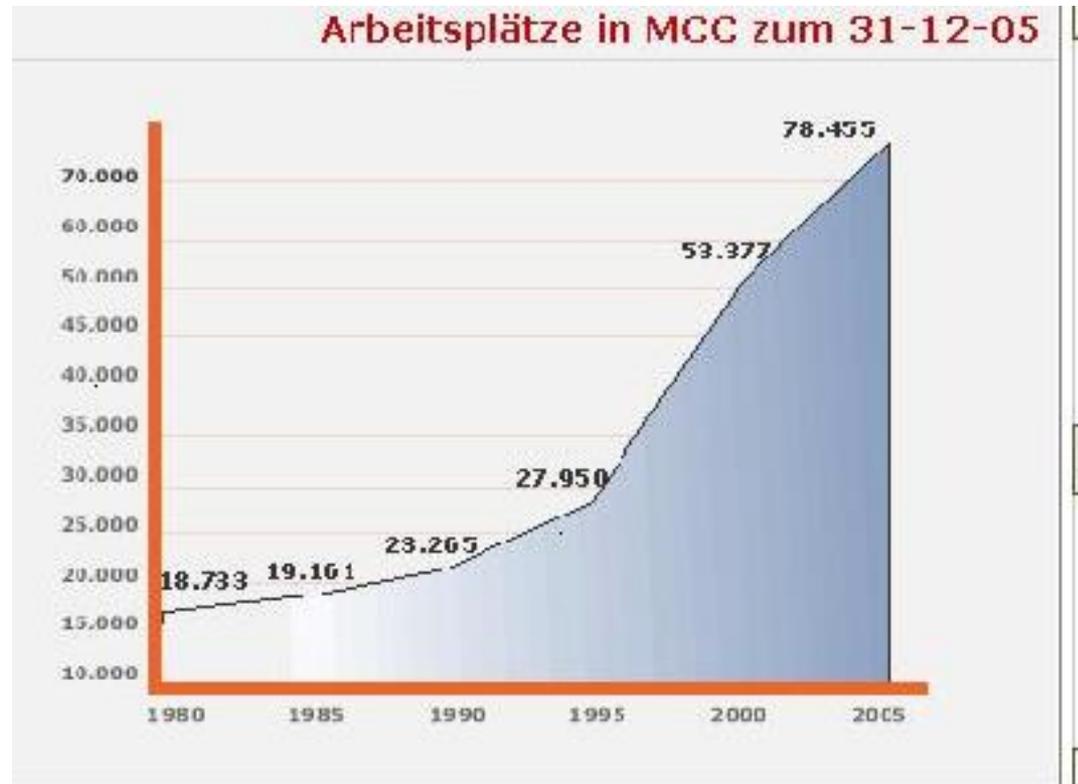
# Economic Democracy (ED) hat die Cooperative Mondragón zum Vorbild



- <http://www.mcc.es/>
- MCC wuchs 2005 um 13,4%, **schuf 2005 netto 2.337 Arbeitsplätze.**
- Caja Laboral erreicht Gewinn von über 150 Millionen Euro, ein Wachstum von 31,5%
- Ecotènia eröffnet zweiten Windenergiepark in Frankreich
- Eröffnung eines EROSKI Hypermarkts in Chiclana (Cádiz).

- Die Zahlen zeigen eines: Mondragón ist eine existenzfähige Alternative – seit 60 Jahren, inmitten des Kapitalismus

# „Jobmaschine Mondragon“ (Titel einer arte-TV-Sendung 10/2005)



P<sup>o</sup> José María Arizmendiarieta, n<sup>o</sup> 5 20500 Mondragón. Guipúzcoa España  
Tel: 34-943 779 300 Fax: 34-943 796 632 E-mail wm@mcc.coop

- Kaum Betriebsschließungen (bisher 3 von 300 oder so) oder Entlassungen. Hat MCC den **Weg zur Vollbeschäftigung** gefunden?

# Lob zur MCC: D. Schweickert, Economic Democracy

- David Schweickart (Loyola University Chicago) lobt Mondragon in seinem Buch „After Capitalism“
- Abspielen:  
RadioAttac\_130501\_MondragonEtAl\_oM.mp3  
von 54'20 – 55'10:

„My sense is that the kind of economy we have, capitalist economy, is in major crisis and is not going to resolve that crisis. The question is: Is there any **alternative to capitalism?** I become deeply convinced that if we extend democracy into the economy in two directions, we can have a much better economy: If we **democratize work**, and if we **democratize capital.**“

# Lob zur MCC: D. Schweickert, Economic Democracy

Aus „After Capitalism“, Kapitel 3.3 „Das Beispiel Mondragon“:

- „Es gibt noch kein historisches Beispiel für eine Economic Democracy. Aber es gibt ein kleines reales Experiment, das der Economic Democracy recht ähnlich sieht: Die **Genossenschaftskooperative Mondragon**.
- Sie beweist erstens, dass Firmen sogar im Hochtechnologiebereich ohne Effizienzverluste **demokratisch geführt werden können**. Sogar Unternehmen in der Größe einer internationalen Aktiengesellschaft können demokratisch organisiert werden.

# Lob zur MCC: D. Schweickert, Economic Democracy Aus „After Capitalism“, Kapitel 3.3 „Das Beispiel Mondragon“: (Teil 2)

- **Zweitens zeigt Mondragon**, dass eine produktive und dynamische Wirtschaft **ohne die Existenz von Kapitalisten auskommt**. Kapitalisten sind in Mondragon weder als Manager, noch als technische Spitzenkräfte, noch als Geldgeber beteiligt.
- Dabei sind es diese drei Bereiche, nämlich das **Management**, die **unternehmerische Initiative** und die **Kapitalversorgung**, wo sich üblicherweise die Kapitalistenklasse betätigt.
- Die Geschichte von Mondragon zeigt deutlich, **dass Kapitalisten nicht mehr benötigt werden**. Das ist genau die Hauptthese meines Buches.“ (Zitat Ende)

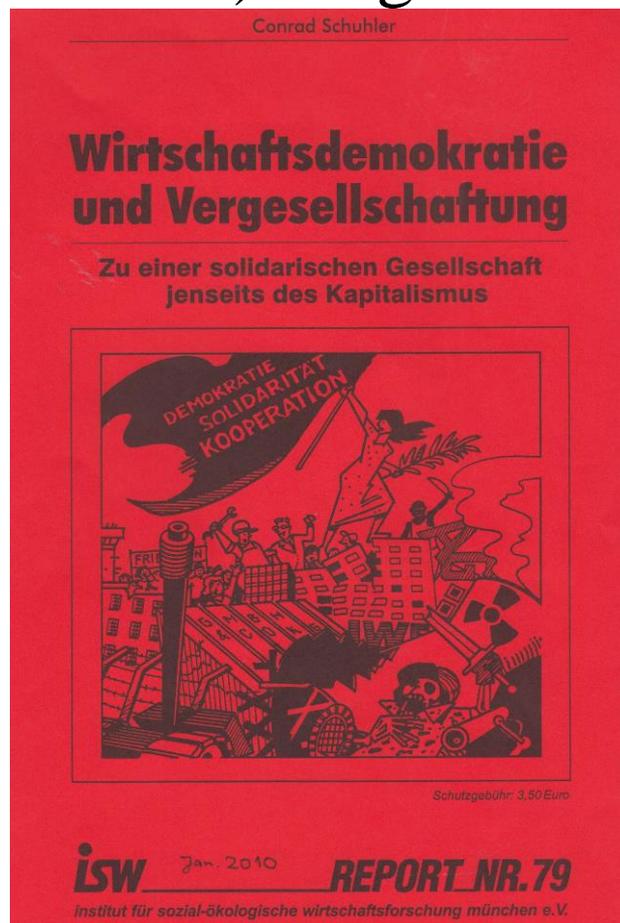
# Lob zu Mondragon

- Prof. Richard Wolff (New York) lobt Mondragon in mehreren Folgen von „Economic Update“, siehe Youtube



# Lob zu Mondragon

- Auch das isw (Institut für sozial-ökologische Wirtschaftsforschung) lobt Mondragon im isw-Report Nr. 79 (von Januar 2010) als guten Ansatz.



# Fragen zur Wirksamkeit von Genossenschaften

- Der isw-Report Nr. 79 listet einige Beschränkungen auf und meint, Genossenschaften alleine könnten die Wirtschaft nicht verändern; es müssen makroökonomische Veränderungen dazu kommen.

# Die Makro-Ökonomie!



- Genossenschaften befinden sich nach wie vor im **Wettbewerb mit anderen Firmen**: nicht nur mit anderen Genossenschaften, sondern auch mit kapitalistischen Firmen.
- Sie müssen womöglich Kredite bei traditionellen **Banken und Kreditgebern** aufnehmen.
- Diese Abhängigkeiten können nur durch **makroökonomische Reformen** überwunden werden:
- Z.B. ein demokratisiertes Bankwesen (z.B. eine „Demokratische Bank“).
  - Mondragon hat immerhin eine eigene Genossenschaftsbank!

# Zusammenfassung (1/3)

- Unsere gegenwärtige Wirtschaft leidet unter undemokratischen Strukturen und Eigentumsverhältnissen. Das wirkt sich auch auf die Politik aus: Ein Großteil der Politik dreht sich derzeit darum, wie man die Wünsche „der Märkte“ und der Kapitalanleger am besten erfüllt, wobei die Bedürfnisse der weniger wohlhabenden Bevölkerung oft missachtet werden.
- Um zu mehr Demokratie zu kommen, ist Demokratie am Arbeitsplatz, wie sie die Genossenschaften und mitarbeitergeführten Unternehmen verwirklichen, ein wichtiger Schritt.

# Zusammenfassung (2/3)

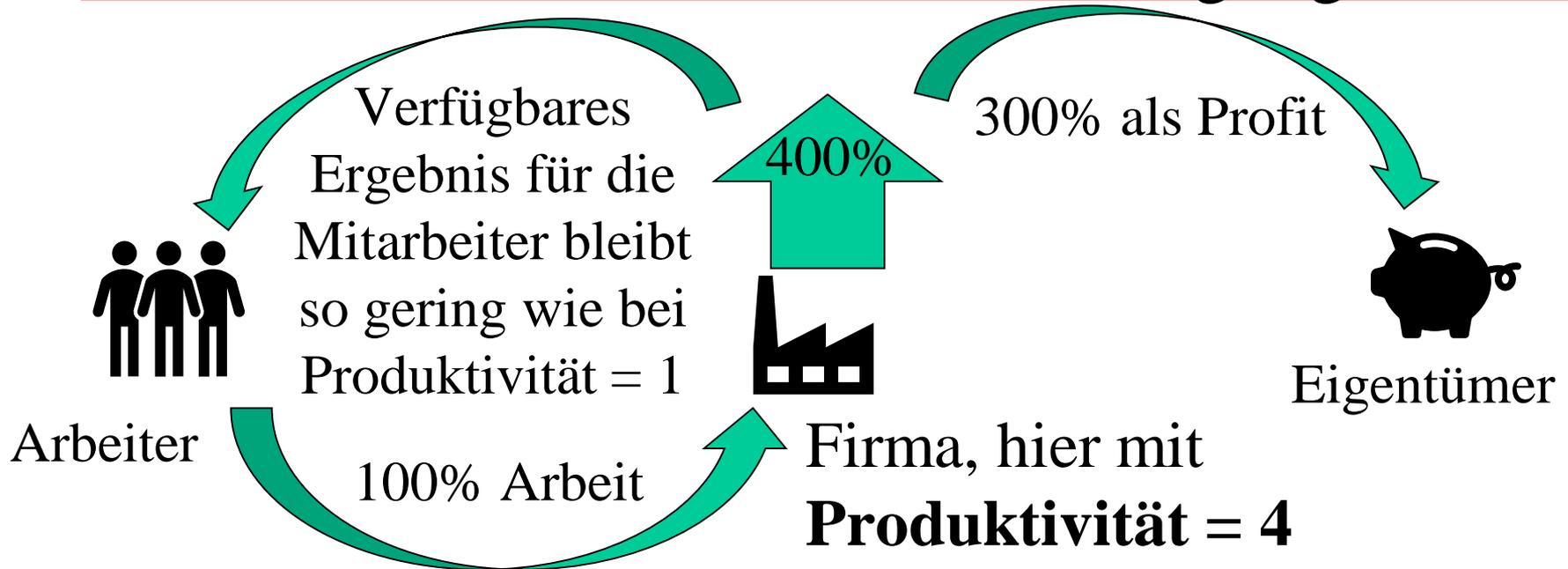
- Um aber nicht nur die Arbeit, sondern auch das Kapital zu demokratisieren, brauchen wir über die Genossenschaften hinaus vermutlich auch
  - Demokratie im Kreditwesen (z.B. demokratische Banken) und
  - veränderte Gesetze zum Eigentum (z.B. Größenbeschränkungen)
  - und/oder Gesetze für mehr Solidarität zwischen den Firmen, national wie auch international
  - und/oder Maßnahmen zur Rückführung der Ungleichheit der Vermögens- und Einkommensverteilungen – z.B. stärkere Einkommensteuerprogression und/oder Vermögens- und Kapitalsteuern.

# Zusammenfassung (3/3)

- Richtschnur sollte sein, dass wir die „**volle Ergebnisrückkopplung**“ zu den arbeitenden Menschen anstreben, so dass die Produktivitätssteigerungen der Wirtschaft endlich der breiten Bevölkerung zugute kommen – was die Voraussetzung ist für eine **nachhaltige Wirtschaft ohne Krisen und Existenzangst, dafür mit reduzierter Arbeit und hohem Lebensstandard.**

## Davon müssen wir wegkommen:

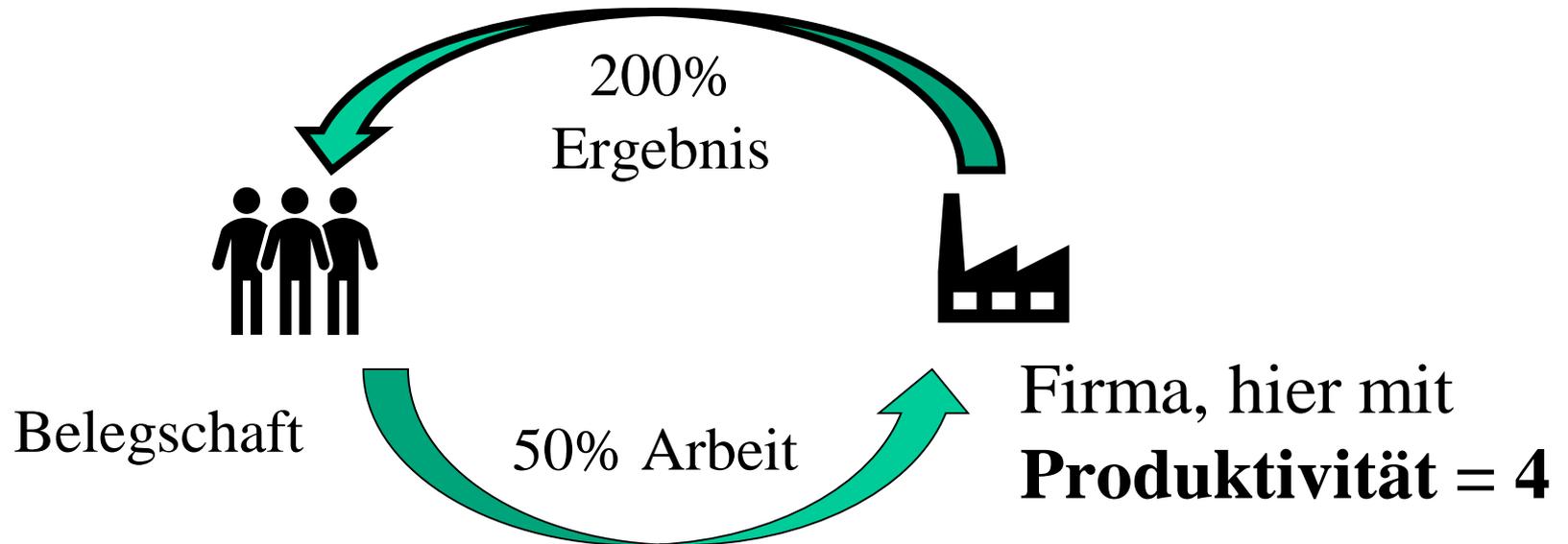
Kapitalistische Firma: **Ergebnisverfügbarkeit fehlt** – weil Gewinne an die Anleger gehen



Trotz Produktivität = 4:  
Arbeitszeitverkürzung nicht möglich weil der  
Produktivitätsfortschritt nicht den Arbeitern, sondern den  
Anlegern zugute kommt.

**Dies ist das Ziel:**

Volle „Ergebnisrückkopplung“





Eskerrik asko

---

**HUMANITY AT WORK**

Ander Etxeberria

[aetxeberria@mondragoncorporation.com](mailto:aetxeberria@mondragoncorporation.com)

[www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com)

Eskerrik asko! (baskisch)  
Vielen Dank!